

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Vodstvo i odlučivanje u obiteljskom poduzeću:  
primjer Heineken d.o.o**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić**

**Student:**

**Josip Glavina**

**Split, rujan, 2018.**

## **SADRŽAJ:**

<b>1.UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Definicija problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.Metode rada .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBITELJSKI BIZNIS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Obiteljska poduzeća .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu .....	6
2.1.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća .....	7
2.1.3. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	8
<b>2.2 Osnovne značajke vođenja.....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Vodstvo obiteljskih poduzeća .....	9
2.2.2. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima .....	10
<b>2.3. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima.....</b>	<b>11</b>
2.3.1. Značenje i svrha odlučivanja .....	11
2.3.2. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima.....	12
2.3.3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima.....	12
<b>3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Profil poduzeća .....</b>	<b>14</b>
3.1.1. Povijesni prikaz i nasljeđivanje .....	15
3.1.2. Proizvodni asortiman.....	17
3.1.3. Društvena odgovornost.....	19
3.1.4. Marketinški miks .....	20
3.1.5. Konkurencija.....	21
3.1.6. Heineken Hrvatska .....	22
<b>4. VODSTVO I ODLUČIVANJE UNUTAR HEINEKENA .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Izvršni odbor .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. Vodstvo i odlučivanje .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. Konkurencija i rizici.....</b>	<b>24</b>

<b>4.4. Rezultati vodstva.....</b>	<b>25</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>31</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>32</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>32</b>

# **1.UVOD**

## **1.1 Definicija problema**

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja najdominantniji oblik vlasničkog organiziranja u svijetu, dok obiteljska poduzeća čine okosnicu svih europskih ekonomija. Ono je ne samo inicijator ekonomskog blagostanja već i glavni generator u procesu zapošljavanja i stvaranja novih radnih mjesta. Vještina vodstva i kvaliteta odlučivanja predstavljaju temelj uspješnog vođenja obiteljskih poduzeća u suvremenom gospodarstvu. Ovaj rad će se upravo usmjeriti na te segmente i to na primjeru jednog od najvećih europskih obiteljskih poduzeća, Heineken d.o.o

## **1.2. Cilj rada**

Ovaj rad ima nekoliko ciljeva. Prvi cilj je teorijski opisati obiteljsko poduzetništvo i njegove najvažnije značajke. Odgovoriti na pitanja vezana uz vodstvo, odluke, probleme i izazove s kojima se susreće obiteljsko poduzeće Heineken d.o.o. te prikazati rezultate tog upravljanja. Isto tako istražiti što ovo obiteljsko poduzeće čini uspješnim na tržištu dugi niz godina.

## **1.3. Metode rada**

U prvoj fazi istraživanja koristi se deskriptivna metoda kako bi se opisale osnovne činjenice i procesi. Komparativna metoda ima zadatak proučiti odnose tj. sličnosti i razlike s ciljem stvaranja argumentiranih zaključaka. Deduktivna metoda kojom se iz općih sudova izvode pojedinačni zaključci te induktivna metoda kojom se od pojedinačnih premisa dolazi do općih zaključaka.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se strukturno sastoji od 5 dijelova unutar kojih razlikujemo teorijski, ali i praktični dio. Svaki od tih dijelova čine poglavlja i potpoglavlja. Prvo poglavlje definira problem istraživanja, ciljeve i metode relevantne za istraživanje i prikupljanje podataka. U drugom

poglavlju definiraju se obiteljska poduzeća uz teorijski prikaz vodstva i odlučivanja. Treći dio orijentira se na sam profil poduzeća Heineken d.o.o. U četvrtom dijelu slijedi praktični dio istraživanja procesa vodstva i odlučivanja u navedenom obiteljskom poduzeću. Svi provedeni koraci imaju svrhu formiranja zaključka o radu koje predstavlja posljednji korak, uz navođenje korištene literature i slika u završnom radu.

## **2. OBITELJSKI BIZNIS**

### **2.1. Obiteljska poduzeća**

Obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće označavaju pojmove kojim definiramo involviranost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti u svrhu ostvarenja profita, bez obzira na poslovnu formu u kojoj se obiteljsko poduzetništvo manifestira. Premda je relativno jednostavno shvatiti samo značenje obiteljskog biznisa, iznimno je pri tom zahtjevno izvršiti njegovo pojamovno određenje.<sup>1</sup>

Ekonomisti Melisa Shanker-Carey i Joseph Astrachan (2003) u svom članku rade klasifikaciju u njihovom definiranju, te uvode 3 različita pristupa: široku, srednju i usku definiciju. Upravo ova 3 pristupa prikazuju svu složenost u kategorizaciji obiteljskih poduzeća.

Najšira definicija temelji se na posjedovanju efektivne kontrole u donošenju strateških odluka kao i samom nastojanju da se poduzeće zadrži u rukama obitelji uz naglasak da je riječ o članovima obitelji koji nisu u svakodnevnom kontaktu, ali putem samog članstva u upravi ili posjedovanja većeg vlasničkog udjela imaju utjecaj na donošenje odluka. Srednja definicija podrazumijeva da su svi prethodno navedeni kriteriji ispunjeni al uz uvjet da poduzeće vodi osnivač ili njegov nasljednik. Najuža definicija označava značajan stupanj obiteljske uključenosti, sudjelovanje više generacija, kao i njihovo izravan doprinos prilikom obavljanja dnevnih poslova obiteljskog poduzeća.

---

<sup>1</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi nasljeđivanja i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 32

Upravo iz pojmova obiteljski i biznis moguće je uvidjeti značenje koje obitelj ima na poslovanje poduzeća i uočiti da se obiteljsko poduzeće sastoji od 3 triju ključnih elemenata:

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji)
2. vlasništva nad kapitalom poduzeća
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka, (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).<sup>2</sup>

Osim triju prethodno navedenih elemenata, za što točnije određivanje obiteljskog poduzeća mogu se koristiti i neki novi kriteriji kao što su: udio vlasništva koje osoba posjeduje u poduzeću, njen utjecaj pri glasanju o važnim poslovnim pitanjima, sposobnost kontrole, stupanj uključenosti pri donošenju strateških odluka, sudjelovanje više generacija u samom poslovanju poduzeća, aktivni menadžment članova obitelji, itd.<sup>3</sup>

U **Republici Hrvatskoj** pojam obiteljskog poduzeća i dalje nije definiran što otežava identificiranje, ali i praćenje utjecaja koje obiteljska poduzeća imaju na gospodarstvo. Osnovni problem se javlja u činjenici da trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti poput FINE i Državnog zavoda za statistiku ne mogu razlikovati obiteljska poduzeća od ostalih pravnih oblika ekonomskog djelovanja jer postojeći zakonodavni okvir nema preciznu definiciju obiteljskih poduzeća. Zakonodavni okvir, obiteljska poduzeća u ugostiteljstvu, obrtu i poljoprivredi prepoznaje tek kao jedan od oblika ekonomske djelatnosti jer se ni u jednom od zakona ne spominje koncept obiteljskog poduzeća. U prošlosti je, obrt primjerice bilo u većini slučajeva obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s generacije na generaciju. Danas se obrt kao pravni oblik razlikuje od ostalih pravnih oblika (npr.d.o.o) u plaćanju poreza i razini osobne odgovornosti.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi nasljeđivanja i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 32.

<sup>3</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi nasljeđivanja i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 35.

<sup>4</sup> CEPRA, Centar za obiteljska poduzeća poslovnja,(Internet), raspoloživo na:  
<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> ( 25.6. 2018.)

**Europska unija** ipak sastavlja definiciju u kojoj preciznije opisuje obiteljska poduzeća.

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.<sup>5</sup>

### **2.1.1. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu**

Obiteljska poduzeća su temelj svakog gospodarstva, što je posebno izraženo u visoko razvijenim zemljama koje karakterizira duga povijest poduzetništva ali i privatnog vlasništva. Najbolji pokazatelj samog značaja obiteljskih poduzeća može se prepoznati kroz njihov udio u ukupnom broju poduzeća, odnosno zaposlenih. Istraživanje Family Business Networka iz 2007.godine među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je iznimno visoke postotke udjela obiteljskih poduzeća u ovim zemljama, preciznije više od 60%. Primjerice u zemljama poput Velike Britanije i Nizozemske udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća iznosi oko 31% , u Švedskoj oko 61%, dok je u SAD-u udio obiteljskih poduzeća čak 95%.

Najveći udio obiteljskih poduzeća javlja se upravo u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među onima koja su dugovječna i kod kojih se pojavljuje ubrzan rast. Neki od najboljih primjera uspješnih obiteljskih poduzeća su Ikea, Henkel, Fiat, Peugeot, BMW, Danone, Michelin, Barilla, Johnson & Johnson. Obitelj Wallenberg iz Švedske svojim poslovanjem kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva, dok obitelj Noboa osigurava više od četvrtine prihoda stanovnika Ekvadora.U SAD-u od 500 najvećih poduzeća, njih 35% su obiteljska.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> CEPRA, Centar za obiteljska poduzeća poslovnja,(Internet), raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> (28.6.2018.)

<sup>6</sup> Alpeza, M., Peura, K. (2012) : Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb

**Slika 1: Obiteljska poduzeća**



Izvor: Upravljanje obiteljskim poduzećima ( Internet) , raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/1.-Upravljanje-obiteljskim-poduzecem-3DEC2015-MA.pdf>

### **2.1.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća**

Jedna od bitnih prednosti obiteljskih poduzeća je upravo visoka posvećenost u obavljanju posla te fleksibilnije i efikasnije donošenje odluka. Pristup poslu izgrađen je na povjerenju te društvenoj odgovornosti. Veći naglasak se stavlja na kvalitetu i izgradnju branda. Korištenje financijskih sredstava je kontrolirano. Također uključeni su svi članovi obitelji od rane dobi te je razvojna perspektiva dugoročna. Veći je stupanj zapošljavanja, dok je niži stupanj otpuštanja.

Veliki rizik koji se javlja pri pokretanju obiteljskog posla je upravo izostanak državne skrbi za njihov opstanak. Također veća je mogućnost sukoba unutar članova obitelji kao i neujednačen tretman pojedinih članova sudionika obiteljskog biznisa. Još neki od ograničenja



su problem samofinanciranja razvoja, nadmetanje sa konkurencijom koje iziskuje investiranje te opasnost stvaranja važnih poslovnih pogrešaka koje je teško ispraviti.<sup>7</sup>

### **2.1.3. Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Premda u Republici Hrvatskoj pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran, u javnim raspravama ono se definira kao poduzeće koje je u obiteljskom vlasništvu, stvara radna mjesta te je izvor prihoda članovima obitelji. U Republici Hrvatskoj polovica zaposlenih radi upravo u obiteljskim poduzećima, najčešće mikro i malim. Isto tako postoje i velika obiteljska poduzeća, ne samo u pogledu strukture vlasništva, već i u pogledu upravljanja poslovnim procesima te donošenju strateških odluka. U post-tranzicijskom razdoblju nastala su neka od najuspješnijih obiteljskih poduzeća poput Agrokora ili su pak ponovno vraćena u ruke obitelji nakon razdoblja socijalizma i njihove nacionalizacije ( npr. Gavrilović).

Jedan od osnovnih problema koji se javlja, je upravo pitanje transfera vlasništva unutar obitelji i upravljanja u obiteljskim poduzećima. U Hrvatskoj općenito ima jako malo primjera uspješnih transfera vlasništva, koji su rezultat nedostatka edukativnih programa i stručnjaka koji bi poboljšali ovaj proces. Dodatnu kompleksnost ovog procesa predstavlja činjenica da većina trenutnih vlasnika obiteljskih poduzeća nema vlastito iskustvo nasljeđivanja od prethodnih generacija. Samo su neki od njih svjesni da je nasljeđivanje unutar obitelji samo jedna od mogućih opcija, premda ih većina to priželjkuje. Sve je češći slučaj prijenosa upravljačke funkcije na profesionalne managere zbog manjka želje sinova i kćeri za uključivanje u posao. Ostale mogućnosti su transfer vlasništva drugoj osobi (npr. zaposleniku) , spajanje, preuzimanje, prodaja osobama van poduzeća.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Poslovni savjetnik, centralni poslovni portal, raspoloživo na: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_112\\_low\\_19.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_112_low_19.pdf) ( 25.6.2018.)

<sup>8</sup> Alpeza, M., Peura, K. (2012) : Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb

## 2.2 Osnovne značajke vođenja

### 2.2.1. Vodstvo obiteljskih poduzeća

Unutar vodstva obiteljskih poduzeća razlikujemo dva najvažnija pristupa. Prvi pristup naglašava vodstvo kao osobinu koju neka osoba posjeduje, dok drugi vodstvo vidi kao socijalni proces s mnogobrojnim elementima. **Vodstvo kao osobina** označava niz obilježja pomoću kojih se određena osoba izdvaja i prepoznaje kao potencijalni vođa obiteljskog biznisa. Ovaj pristup se temelji na uvjerenju da samo osobe sa specifičnim karakteristikama mogu postati vođe, i da ih to razlikuje od ostalih ljudi kojima je namijenjena ta uloga. **Vodstvo kao proces** ne definira vodstvo kao osobinu ili karakteristiku unutar samog vođe, već kao transakcijski događaj koji nastaje između vođe i njegovih sljedbenika, uz motiviranje zaposlenika u svrhu ostvarenja ciljeva.

Na temelju istraživanja različitih pristupa, utvrđene su sljedeće zajedničke karakteristike u pojmovnom određenju vodstva:

1. Vodstvo je proces
2. Vodstvo uključuje utjecaj
3. Vodstvo se pojavljuje u skupinama
4. Vodstvo uključuje postizanje ciljeva.<sup>9</sup>

Menadžment i vodstvo često se preklapaju i nadopunjavaju, te zajedno mogu dati doprinos u postizanju organizacijskih ciljeva. Drucker ih opisuje poznatom uzrečicom „*Menadžeri rade stvari na pravi način, a vođe rade prave stvari*“ iz koje se uočava razlika između vođe i menadžera. Vođe su izumitelji, orijentirani na ljude, rast, razvoj i budućnost dok su menadžeri posvećeni održavanju kontrole, poštivanju pravila te postizanju ciljeva.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, str. 171., 172.

<sup>10</sup>, Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, str. 172,

Autori knjige *Kako pobijediti* definiraju osam pobjedničkih načela za uspješno vođenje poduzeća:

1. Vođe nastoje svoj tim učiniti što boljim
2. Vođe se brinu o tome da ljudi imaju viziju organizacije
3. Vođe se „zavlače pod kožu“
4. Vođe stvaraju ozračje iskrenosti i međusobnog povjerenja te poštovanja prema radu drugih
5. Vođe imaju dovoljno hrabrosti za donošenje nepopularnih odluka
6. Vođe neprestano „ispituju teren“ i pokušavaju nešto učiniti
7. Vođe potiču ostale vlastitim primjerom
8. Vođe slave<sup>11</sup>

### 2.2.2. Najčešći oblici vodstva u obiteljskim poduzećima

Brojne teorije vodstva moguće je svrstati u dvije osnovne skupine. Klasične teorije nastale do 80tih godina 20.stoljeća (situacijske i kontingencijske, teorije osobina, odnosa vođe i sljedbenika) i suvremene teorije vodstva ( transakcijsko, transformacijsko, karizmatско vodstvo, teorija tinskog vodstva). Obiteljska poduzeća karakteriziraju slijedeći oblici vodstva.<sup>12</sup>

**Karizmatско vodstvo,** karizmatскоg vođu karakteriziraju samopouzdanje, jasna vizija, sposobnost kreiranja promjena te ponašanje van normalnih okolnosti. On motivira svoje podređene u obiteljskom poduzeću kako bi se postigle zacrtane performanse i vizije. Ovaj oblik vodstva karakteriziraju bolji rezultati i zadovoljstvo radom kod sljedbenika.

---

<sup>11</sup> Welch, J., Welch, S. (2005) *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb , str 281-282.

<sup>12</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar , str.176.

Premda su karizmatičke vođe iznimno korisne u izvlačenju obiteljskih poduzeća iz krize oni često imaju slabiji učinak kada nastupe normalne okolnosti.

**Transakcijsko vodstvo**, ovaj tip vođe veći naglasak stavlja na taktička nego li na strategijska pitanja. Transakcijski vođa spreman je preuzeti konce u svoje ruke kako bi se postigao željeni učinak u obiteljskom poduzeću. On organizira rad, pruža pomoć i resurse svojim podređenima u svrhu postizanja ciljeva. Glavna namjera vođe je podređene učiniti zadovoljnim što kao rezultat ima povećanje produktivnosti.

**Transformacijsko vodstvo**, transformacijski vođa je karizmatičan, tolerantan, generator promjena te ima jasnu viziju. Karakterizira ga orijentiranost da promjeni osnovne stavove podređenih, odnosno izbjegne strogo prihvatanje njegovih naredbi kao i pristanak podređenih na promjene koje se mogu dogoditi u njihovim potrebama, vjerovanjima i očekivanjima.

**Uslužno vodstvo**, karakterizira uzajamna povezanost posla i njegovih podređenih. Posao omogućuje razvoj zaposlenika, dok podređeni postoje radi obavljanja posla. Ovaj oblik vodstva usmjeren je na povećanje motivacije podređenih s ciljem poboljšanja izgleda obiteljskih poduzeća za razvojem i prijenosom na nove generacije.

## **2.3. Odlučivanje u obiteljskim poduzećima**

### **2.3.1. Značenje i svrha odlučivanja**

Odlučivanje je staro koliko i sam ljudski rod. Ono je prisutno u svim zanimanjima uz naglasak na različitost u važnosti odluka na pojedinim radnim mjestima unutar određene organizacijske strukture. Primjerice na izvršnim radnim mjestima ključno je pridržavati se procedura i pravila dok je kod menadžerskih radnih mjesta najvažniji proces odlučivanja. Odlučivanje je glavni indikator postojanja određenog problema i javlja se na svim razinama radnih mjesta. Kako bi poduzeće moglo rasti i razvijati se neophodno je donošenje ispravnih

odluka, koje su mnogo zahtjevnije u odnosu na odluke koje pojedinac donosi u svakodnevnom životu.<sup>13</sup>

### **2.3.2. Proces odlučivanja u obiteljskim poduzećima**

Proces odlučivanja dugo se vremena objašnjavao kao jednostrano donošenje odluka od strane vlasnika uz zanemarivanje pomoći ostalih. Rastom i razvojem obiteljskih poduzeća uvidjela se potreba za grupnim odlučivanjem jer bih se u suprotnom dovela u pitanje njihova egzistencija. Pri tom se od svih sudionika u ovom procesu zahtijeva optimalan stupanj kvalitete odlučivanja na koju utječu faktori poput znanja, poznavanja problematike, sposobnosti informiranja o konkretnom problemu...

Proces odlučivanja sastoji se od nekoliko etapa:

1. Identifikacija problema,
2. Definiranje ciljeva,
3. Snimanje i analiza postojećeg stanja,
4. Traženje inačica rješenja problema,
5. Vrednovanje inačica rješenja problema,
6. Donošenje odluka,
7. Provođenje odluke,
8. Kontrola provođenja odluke.

Dihotomni pristup kojeg formira Tammy Parker naglašava obiteljski i poslovni podsustav, te smatra kako je nužno uravnotežiti ciljeve navedenih podsustava kako bi se uspješno proveo proces odlučivanja.<sup>14</sup>

### **2.3.3. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima**

Postoji više različitih vrsta odluka koje se donose u obiteljskim poduzećima. Prvu vrstu predstavljaju programirane i neprogramirane odluke. Programirane odluke se donose kod problema i situacija s kojima se obiteljsko poduzeće već susrelo. Ti problemi su poznatog

---

<sup>13</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi nasljeđivanja i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 127., 128., 129.

<sup>14</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi nasljeđivanja i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 130., 131.

karaktera te je poznat način njihovog rješavanja. Programirane odluke je moguće primijeniti tek kad se raspolaže sa svim važnim informacijama, nužnim za formiranje same odluke. Njima suprotne, neprogramirane odluke moraju se donijeti kada se poduzeće susreće sa novim, nepoznatim problemima. Upravo zbog inovativnosti samog problema obiteljsko poduzeće nema unaprijed formirana rješenja tih problema.

Drugu vrstu čine strateške, taktičke, i operativne odluke. Hijerarhijski gledano operativne odluke se nalaze na najnižoj razini. Karakterizira ih orijentiranost na kraći rok, rješavanje repetitivnih problema uz korištenje programiranih odluka. One su svojstvene za najnižu razinu menadžmenta. Iznad njih nalaze se taktičke odluke koje donosi srednja razina menadžmenta i čiji je zadatak provoditi strateške odluke. Na najvišoj hijerarhijskoj razini nalaze se operativne odluke. One predstavljaju ključan faktor za uspjeh i budućnost obiteljskih poduzeća. Operativne odluke sadrže visoke uloge i rizike čije neuspješno provođenje može imati iznimno negativne posljedice za obiteljsko poduzeće. Dugoročne su prirode i na njima se temelje operativne i taktičke odluke.<sup>15</sup>

#### **2.3.4 Stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima**

Ellen Frankenberg navodi 4 stila odlučivanja koja se javljaju unutar obiteljskih poduzeća:

- a) Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka
- b) Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje
- c) Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba- jedan glas
- d) Odlučivanje konsenzusom

---

<sup>15</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar

**Unilateralno donošenje odluka** karakteristično je za početak razvoja obiteljskih poduzeća. Sve važne strateške i ostale odluke donosi osnivač. Sam poduzetnik osnivač obavlja više funkcija, odnosno on je ne samo vlasnik već i generalni menadžer obiteljskog poduzeća. Često zbog uspješnosti ovog stila odlučivanja, vlasnici odbijaju prijeći na neki drugi stil koji je u tom trenutku efikasniji.

**Jednostrano donošenje odluke uz prethodno savjetovanje** karakteristično je za drugu etapu razvoja obiteljskih poduzeća. Poduzetnik osnivač i dalje ima glavnu riječ prilikom donošenja važnih odluka, ali se pri tom često konzultira s prvom generacijom nasljednika. Često u nešto kasnijoj fazi osnivač zauzme pasivnu ulogu, no i dalje zadržava pravo veta ukoliko se ne slaže sa konkretnom odlukom.

**Odlučivanje po principu jedna osoba- jedan glas** svojstveno je obiteljskim poduzećima kod kojih je nešto složenija vlasnička struktura tj postoji više dioničara i vlasnika. Odluka se donosi glasanjem većinom u kojem prijedlog s najviše glasova dobiva prvo mjesto. Ovaj stil može izazvati sukobe i konflikte između interesnih skupina.

**Odlučivanje putem konsenzusa** predstavlja jedan od najboljih stilova odlučivanja ukoliko je riječ o donošenju strateških odluka tj odluka koje mogu imati dugoročne posljedice na poslovanje obiteljskog poduzeća. Svaka osoba ima jednako vrijedan glas i mogućnost aktivnog sudjelovanja i iznošenja prijedloga u korist poduzeća. Ukoliko se svi slažu s prijedlogom postignut je konsenzus.<sup>16</sup>

### **3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU**

#### **3.1. Profil poduzeća**

Heineken NV posjeduje i upravlja jednom od najvećih i najcjenjenijih svjetskih pivovara, proizvodivši popularne pивske marke Heineken i Amstel koje su broj 1 i broj 2 na europskom tržištu. Portfelj piva tvrtke također uključuje veliki broj nacionalnih i regionalnih brandova, uključujući Tiger, vodeći regionalni brand u Aziji. Isto tako Heineken je na drugom

---

<sup>16</sup> Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar

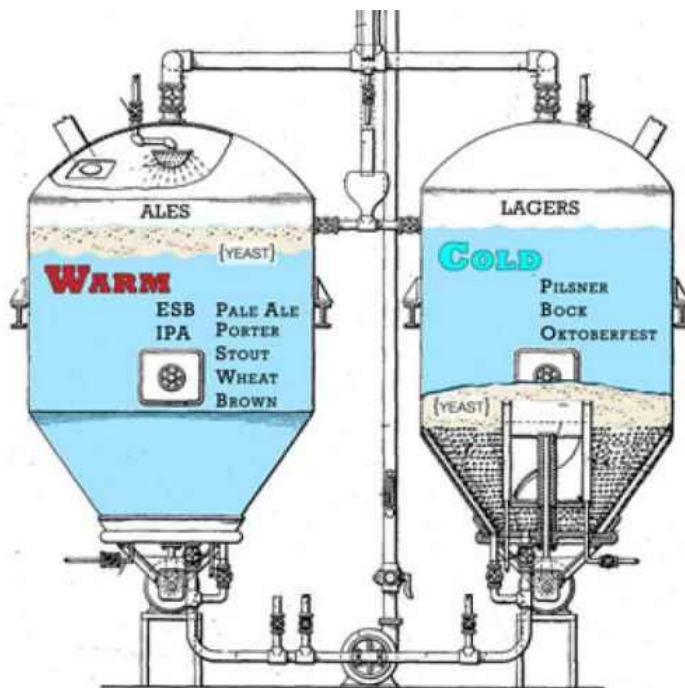
mjestu na svjetskom tržištu piva iza tvrtke Anheuser-Busch Companies, Inc. te prodaje pivo u 170 zemalja svijeta. Vođen od strane obitelji Heineken većinu svog postojanja, izgradio je u svojoj ranijoj povijesti čvrstu reputaciju na tržištu održavanjem visokog standarda kvalitete piva. Štoviše, Heineken je i najveći izvoznik piva na svijetu. Tvrtka posluje u mnogim zemljama izvan svoje baze u Nizozemskoj te premda nema pivovare u Sjedinjenim Državama, SAD je Heinenovo najveće izvozno tržište i nalazi se na drugom mjestu uvezenih pića iza poduzeća Grupo Modelo. U dijelovima Europe Heineken posjeduje trgovine za prodaju pića na veliko, gdje također opskrbljuju restorane bezalkoholnim i alkoholnim pićima proizvedenim u vlastitim tvornicama.

### 3.1.1. Povijesni prikaz i nasljeđivanje

Kupovina Amsterdamske pivovare „The Haystack“, od strane tada dvadesetdvo godišnjeg biznismena Gerarda Adriaana Heinekena 1864.godine, označila je početak multinacionalne kompanije Heineken. Ubrzo nakon toga Gerard Heineken izgradio je novu i veću pivovaru te se odlučio na prelazak sa tradicionalne na bavorsku metodu fermentacije koja proizvodi bistrije, čistije pivo koje duže traje, gdje je glavni problem s novom tehnikom hlađenje. Devet godina kasnije Gerard je imenovan predsjednikom, a ime „Haystack“ zamijenjeno sa Heineken. Zlatne medalje koje pivo osvaja na međunarodnim izložbama u Parizu 1875. i 1889.godine otvaraju puteve za ulazak na nova tržišta te započinju isporuke u Francusku to jest Pariz koji postaje glavni grad 19.stoljeća. 1893. godine Gerard Heineken umire, novi direktor postaje J.D.A. Petersen koji kasnije ženi Gerardovu udovicu Mary Tindal i postaje očuh osmogodišnjem Henryju Pierreu Heinekenu.

### **Slika 2: Fermentacija piva**





Izvor: <http://famvandermeer.com/green-room/heineken-1864-1900/>

Početak dvadesetog stoljeća donio je velike promjene u Heinekenu. Uspostavljeni su prvi kolektivni ugovori. U Rotterdamu je to označavalo 54 satni radni tjedan i 4 slobodna dana godišnje. Godine 1909. , Henry Heineken preuzima vodstvo nad poduzećem te zajedno sa svojim timom predstavlja novu generaciju vođa orijentiranu na novi stil upravljanja: društveno odgovorno i okrenuto „vani“. Heineken 1914. godine zapošljava prvog ženskog zaposlenika, proizvodi 30% više u odnosu na početak stoljeća i započinje širenje na azijsko tržište budući da je u Americi alkohol zabranjen.

Alfred Henry Heineken, unuk osnivača, 1942.godine službeno započinje sa svojim angažmanom u kompaniji. U sljedećih dvadesetak godina Heineken postaje tržišni lider i u Africi, posjedujući 4 pivovare u Nizozemskoj te 24 u inozemstvu koje uključuju nekretnine u Egiptu, Italiji, Venezueli, Angoli i Kongu. Godine 1989. Freddy se povlači s mjesta predsjednika upravnog odbora. Krajem 20.stoljeća Heineken je u Nizozemskoj imenovan brandom stoljeća a Alfred Freddy oglašivačem stoljeća.

Freddy Heineken umire 2002.godine, a posao preuzima njegova kćer Charlene de Carvalho-Heineken. Akvizicija Brau-Beteiligunga u Austriji, ujedno i najveća u povijesti Heinekena

2003.godine značajno je povećala vodstvo Heinekena u Europi, gdje je Heineken već i bio najveći proizvođač piva. Kroz ovu kupovinu postaje tržišni lider u Austriji, Rumunjskoj i Mađarskoj te utvrđuje vodeće pozicije u Poljskoj i Češkoj. Dvije godine kasnije Heineken stječe velik broj pivovara u Njemačkoj i Rusiji te prezentira novu vrstu, pod nazivom Heineken Premium Light Lager koja je visoke kvalitete kao i originalni Heineken no nešto blažeg okusa sa manje kalorija i ugljikohidrata. 2007.godine Heineken i Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. ('FEMSA') produžuju trogodišnju suradnju u SAD-u na 10 godina, s početkom od 1.1.2008. godine. Heineken nastavlja biti jedini i ekskluzivni uvoznik, trgovac i prodavač marke FEMSA piva kao što su Dos Equis, Tecate, Tecate Light, Sol, Bohemia and Carta Blanca u SAD-u. <sup>17</sup>

### 3.1.2. Proizvodni asortiman

- Amstel
- Desperados
- Sol
- Tiger
- Tecate
- Red Stripe
- Krušovice
- Birra Moretti

Godine 1870. Amstelova pivovara osnovana je na obalama istoimene rijeke. Osnivači Charles de Pesters i Johannes van Marwijk bili su uvjereni da će njihov Pilsener sa odličnim okusom i dosljednom kvalitetom nadmašiti vrhunske pive u popularnosti. Amstel je Heineken kupio 1968. godine. Zlatno Amstel pivo s blago gorkim okusom i izvrsnom kvalitetom postalo je poznato širem svijeta, te je danas dostupan u preko 100 zemalja. Danas Amstel uključuje niz dostupnih marki kao što su Amstel Light, Amstel Lager, Amstel Premium Pilsener, Amstel Bright i Amstel Radler.

Desperados je prvo svjetsko pivo s okusom tekile. Predstavlja jedinstvenu kombinaciju zlatnog lagera s okusom tekile kako bih se postiglo fino i uravnoteženo vrhunsko pivo s

---

<sup>17</sup> Bouwens, B., Sluyterman, K. (2015) : From colonial empires to developing countries and on to emerging economies: the international expansion of the Dutch brewery Heineken, 1930-2010

dostupnim okusom, laganom gorčinom i osvježavajućim citrusima. Sadrži 5,9% alkohola što je najviše u odnosu na ostale Heinekenove brandove.

Sol, što na španjolskom jeziku znači sunce, meksički je brand koji je nastao prije više od 100 godina. Sol je od tada prešao daleki put i danas je jedan od meksičkih najbrže rastućih međunarodnih marki, izvozeći se u nekoliko zemalja uključujući i Novi Zeland. Ovo autentično meksičko pivo koje karakterizira dugi vrat na boci i boja na naljepnici privlači međunarodno tržište. Sol je Heineken kupio 2010.godine.

Tiger predstavlja autentično azijsko lager pivo s blagom aromom i čistim okusom, prodan u gotovo 60 svjetskih zemalja. Osvojio je preko 30 međunarodnih zlatnih medalja za okus i kvalitetu na prestižnoj internacionalnoj dodjeli nagrada 1998.godine. Marka je također krenula u šestogodišnje partnerstvo sa Svjetskim fondom za prirodu koji za cilj ima udvostručiti populaciju tigra do 2022.godine.

Stvorena u Meksiku 1944.godine, Tecate marka podignuta je sa meksičkim vrijednostima i pričom o napornom radu i inovativnosti. Danas Tecate prodaje 149 limenki u sekundi i dostupan je na 16 tržišta diljem svijeta. U Meksiku gdje su dvije od tri žene žrtve nasilja, Tecate pokušava na temelju svoje popularnosti osvijestiti širu zajednicu svojim sloganom: *"If you don't respect her, Tecate is not for you"*. Tecate je Heineken kupio 2010.godine.<sup>18</sup>

Bogatom povijesti koja datira još iz 1928.godine, ovo jamajkansko pivo svojom kvalitetom, okusom i zdepastim izgledom boce osiguralo je odane pratitelje diljem svijeta. Heineken je stekao Red Stripe 2015.godine i vratio izvozne operacije natrag u njene korijene to jest Jamajku.

Krušovice je jedina kraljevska češka piva iz kolijevke Pilsener tipa piva stvorena davne 1581.godine. Zaprepašten njenim okusom, kralj Rudolf drugi kupio je pivovaru Krušovice koja je postala jedina kraljevska pivovara ikad u Češkoj. Danas je marka dostupna u 29 tržišta na 3 različita kontinenta. Heineken je Krušovice stekao 2007.godine.

Tvornica "piva i leda" Luigija Morettija osnovana je prije više od jednog stoljeća u Udinama u Italiji, u regiji Friuli tijekom ujedinjenja Italije. Prva boca ovog pića prodana je u ljeto 1860.godine. Danas se Birra Moretti izvozi u preko 40 zemalja širom svijeta, uključujući

---

<sup>18</sup> Heineken, raspoloživo na: <http://www.theheinekencompany.com/sustainability> (22.6.2018.)

Sjedinjene Države, Ujedinjeno Kraljevstvo, Kanadu i Japan te je osvojio važne međunarodne nagrade. Godine 2006., Birra Moretti bila je jedina talijanska marka koja je osvojila i zlatnu i srebrnu medalju na internacionalnom natjecanju.

### 3.1.3. Društvena odgovornost

Heineken Hrvatska kao dio internacionalnog proizvođača piva Heineken, zagovara društveno odgovorno poslovanje uz naglasak na brigu o okolišu, kao važan dio strategije kompanije pod nazivom „*Stvaramo bolji svijet*“. Naglasak je pri tom na 6 važnih područja: *zaštita izvora pitke vode, smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, održiva nabava, promicanje odgovorne konzumacije alkohola, promicanje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu te suradnja s lokalnom zajednicom.*<sup>19</sup>

**Slika 3: Strategije kompanije „Stvaramo bolji svijet“**



<sup>19</sup> DOP, Poslovna inicijativa za afirmaciju društvene odgovornosti i održivog razvoja; raspoloživo na: <http://odgovorno.hr/> (20.6.2018.)

Upravo zaštita pitke vode predstavlja jedan od glavnih prioriteta jer nestašica vode već utječe na više od 40% svjetske populacije i predviđa se pogoršanje. Heineken kao jedan od najvećih svjetskih proizvođača piva, naglašava mudru i ekonomičnu upotrebu vode i zahtjeva isto i od ostalih dobavljača. Klimatske promjene također su jedan od najvećih rizika s kojima se globalno društvo suočava, a emisija CO<sub>2</sub> i dalje nastavlja rasti što izravno doprinosi klimatskim promjenama, uzrokujući povećanje temperature i porast razine mora. Heinekenov novi transformacijski program „Drop the C“ ima za cilj značajno smanjiti emisiju ugljičnog dioksida. Po pitanju održive nabave Heineken teži učinkovitoj proizvodnji sigurnih i kvalitetnih poljoprivrednih proizvoda na način koji štiti i unapređuje prirodni okoliš, gospodarske uvjete poljoprivrednika, njihovih zaposlenika i lokalnih zajednica te štiti zdravlje i dobrobit svih uzgajališta. Heineken je predan odgovornoj potrošnji piva o čemu dovoljno govori činjenica da je 10% sredstava medijske potrošnje usmjereno prema kampanji za odgovornim konzumiranjem pića, pod motom: *"Kada vozite, nikada ne pijte"*. Sigurnosni standardi i propisi uvelike se razlikuju u različitim regijama širom svijeta i mogu biti poseban izazov na tržištima u nastajanju. Zadatak Heinekena je primijeniti iste visoke standarde u svim svojim operativnim tvrtkama. Kako bi to postigli kompanija je 2016.godine pokrenula 12 pravila za zaštitu ljudskih života. Na koncu premda su ljudi širom svijeta danas zdraviji, obrazovaniji i bolje povezani nego prije, milijuni ljudi i dalje su suočeni s nejednakostima. Cilj Heinekena je doprinijeti društvenom i ekonomskom blagostanju lokalnih zajednica kroz osnovno poslovanje i ulaganja.<sup>20</sup>

#### 3.1.4. Marketinški miks

Heineken je uključen u proizvodnju i marketing vrhunskih, posebnih, lokalnih i regionalnih piva i jabukovača. To je blijedo lager pivo s sadržajem alkohola od 5,4%. Tvrtka posjeduje gotovo 165 pivovara gdje dominiraju dva glavna proizvoda: Heineken Lager i Heineken Light Lager pivo ali su također povezani s marketingom i proizvodnjom 250 drugih vrsta piva. Heineken prodaje svoje proizvode pod nekoliko brandova kao što su Foster, Dos Equis, Desperados, Cruzcampo, Anchor i Heineken.

---

<sup>20</sup> Heineken, raspoloživo na: <http://www.theheinekencompany.com/sustainability> (22.6.2018.)

Premda je započeo s radom u Nizozemskoj već za nekoliko godina započeo je izvoz i distribuciju proizvoda u Francusku. Tvrtka ima svoje podružnice u 10 zemalja zapadne Europe i 14 zemalja diljem Azije i Pacifika. Marka ima snažnu distribucijsku mrežu koja uključuje usluge trgovaca i trgovaca na veliko potrošačima kroz razne trgovine, kafiće, klubove, restorane i hotele.

U 2014. godini prihodi Heinekenove marke procjenjuju se na 19.257 milijardi eura, a dobit na 1,758 milijardi eura. To je ostvareno zadržavajući odgovarajuću strategiju određivanja cijena. Heineken je visoko kvalitetno pivo koje je vrlo popularno na tržištu potrošača piva stoga je tvrtka usvojila politiku premium cijena za svoje proizvode. Projekt je projicirao svoju politiku temeljenu na tome da će vrhunski proizvodi imati više cijene. Ciljani klijenti Heineken su ljudi gornje i srednje gornje klase kojima neće biti problem potrošiti nešto više novca za kvalitetan proizvod. Sve to omogućilo je Heinekenu zadržavanje postojećih cijena i samim time i veće prihode.

Heineken ima jak marketinški tim koji promiče svoje proizvode kroz nekoliko alata za oglašavanje. Vjeruje se u stvaranje privlačnih reklama koje pomažu pri stvaranju pozitivne svijesti o brandu putem elektronskih i tiskanih medija. Oglasi se prikazuju na popularnim kanalima televizije, emitirani na radiju i prikazani u časopisima i plakatima. Heineken ima snažnu prisutnost društvenih medija putem Twittera, Facebooka i YouTubea. Bio je uključen u sponzorstvo za Svjetsko prvenstvo u ragbiju i Ligi prvaka. 2015.godine Heineken je primatelj nagrade pod nazivom Kreativni marketer godine.

### 3.1.5. Konkurencija

Unatoč predviđanjima o padu globalnog i američkog tržišta piva u odnosu na alkohol, vino i marihuanu, veći proizvođači piva iznenađujuće su zabilježili snažan rast i zaradu 2017. godine. Anheuser-Busch InBev, sa sjedištem u Belgiji, nadmašio je očekivanja rasta u usporedbi sa svojim konkurentima i nalazi se na vrhu globalnog tržišta piva. Iako prodaja njegovih vodećih brandova Bud Lighta i Budweisera i dalje pada, AB InBevo nedavno spajanje sa SABMillerom, u kombinaciji s ranijim pravima na Coronu i Stellu Artois povećalo je njegovu vrijednost na globalnoj razini. Anheuser-Busch InBev distribuira svoj portfelj proizvoda od 500 pivskih marki kroz masivnu mrežu od preko 600 nezavisnih distributera i veletrgovaca u vlasništvu tvrtke diljem zemalja.

Carlsberg je također danas jedna od vodećih svjetskih pivovara u svijetu, s velikim portfeljem piva i ostalim brandovima pića. U ožujku 2016. godine Carlsberg grupa predstavila je svoju novu strategiju „SAIL 22“, sa naglaskom na poslovanje s osnovnim pivom i različitim područjima u svrhu budućeg napretka. Carlsberg grupa postala je četvrto najveće poduzeće piva u svijetu tijekom protekla dva desetljeća, stekla i druge male proizvođače piva, uključujući Kronenbourg. Tvrtka danas posluje s 140 marki piva širom svijeta. Heineken u odnosu na svoju konkurenciju zauzima drugo mjesto na svjetskom tržištu ali i poziciju lidera na europskom tržištu.

### 3.1.6. Heineken Hrvatska

Kraj 2014.godine obilježile su značajne promjene na hrvatskom tržištu piva. Karlovačka pivovara koja je 10 godina bila dio kompanije Heineken d.o.o, od prosinca iste godine prestaje postojati pod svojim izvornim imenom, odnosno nastavlja poslovati kao Heineken Hrvatska d.o.o. Vodstvo ipak ističe da je promjena više formalnog karaktera i da će tvrtka i dalje nastaviti sa strategijom razvoja svog najpoznatijeg brenda Karlovačko. Predsjednica Uprave Heineken Hrvatska Branka Slaveska naglasila je i skoro otvaranje pogona za proizvodnju Amstel piva koji se do tad proizvodio u Zaječaru u Srbiji.

Ubrzo je Heineken preuzeo **Pivovarnu Laško i Union** u Sloveniji, što je označilo i početak preuzimanja Laško Grupe d.o.o. u Hrvatskoj koja je do tada bila u vlasništvu slovenske Pivovarne Laško. Heineken je preuzimanjem poslovanja Laško grupe stekao 100 % poslovnog udjela. Ovim potezom Heineken, koji je već prethodno preuzeo Karlovačku pivovaru, samo je dodatno ojačao svoju poziciju na hrvatskom tržištu. Također nakon završene akvizicije i pripajanja, Heineken je preuzeo sva prava i obveze Laško grupe kao i tridesetak ljudi koji su već prethodno bili zaposleni.

## 4. VODSTVO I ODLUČIVANJE UNUTAR HEINEKENA

### 4.1 Izvršni odbor

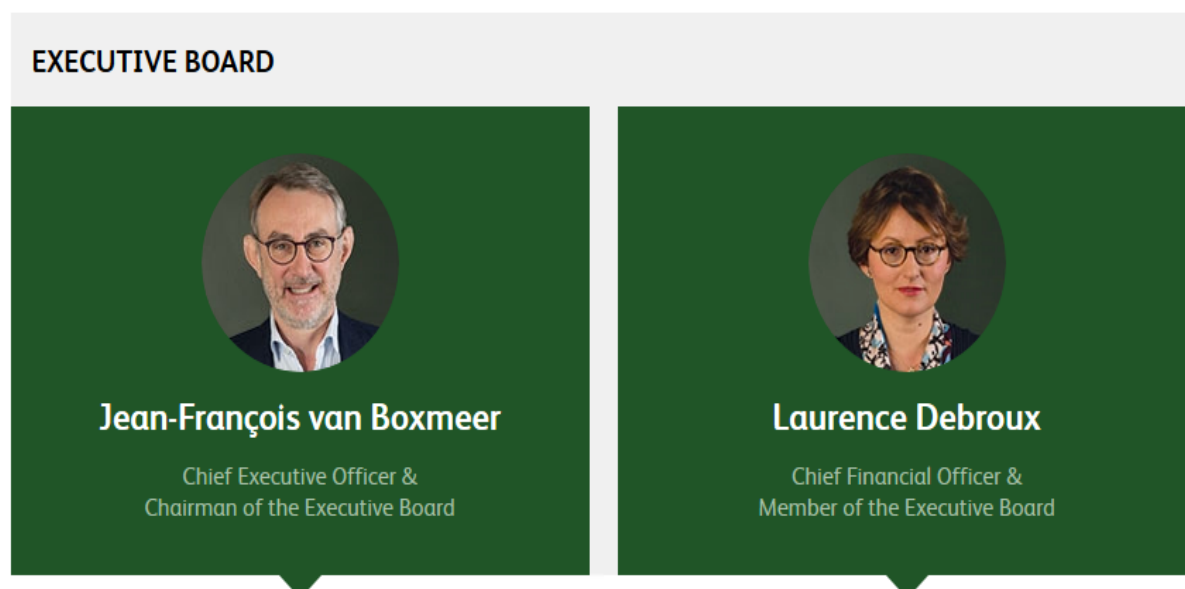
Vodstvo, glavnu riječ ali i donošenje zahtjevnih odluka u Heinekenu trenutno ima glavni izvršni direktor Jean-François van Boxmeer. Zanimljiv podatak je da ovaj danas

pedesetšestogodišnji Belgijac svoju dugu karijeru u kompaniji nije započeo u sjedištu Heinekena to jest Amsterdamu, već u Africi radeći u zemljama poput Gabona, Ruande i Konga. Bio je zadužen ne samo za komercijalnu organizaciju već se susretao i sa društvenim problemima, hitnim slučajevima i ostalim neočekivanim stvarima koje su ga formirale kao vođu i stvorile iskustvo koje će biti od koristi u budućnosti. Povratkom u Europu van Boxmeer je radio u Poljskoj i Italiji a 2005.godine imenovan je glavnim izvršnim direktorom Heinekena.

Laurence Debroux za razliku od van Boxmeera postaje članica Heinekena u travnju 2015.godine. Imenovana je članicom izvršnog odbora ali i glavnim financijskim direktorom tvrtke. Heinekenu se pridružila iz JCDecauxa gdje je bila glavni financijski i administrativni direktor te također član izvršnog odbora. Prije toga provela je 14 godina s globalnom zdravstvenom tvrtkom Sanofi na raznim višim menadžerskim pozicijama. Odgovorna je za strateško planiranje i kontrolu poslovanja, porezno i financijsko tržište, poslovni razvoj, financijske procese i unutarnji nadzor, računovodstvo i izvješćivanje, nabavu, informacijske sustave i integrirano upravljanje portfeljem u društvu.<sup>21</sup>

#### Slika 4: Vodstvo Heinekena

##### Leadership Structure



Izvor: Heineken, <https://www.theheinekencompany.com/about-us/leadership>

<sup>21</sup> Business insider (internet), raspoloživo na : <https://www.businessinsider.com/heineken-ceo-explains-his-counterintuitive-strategy-2015-7> ( 27.6.2018.)



## **4.2. Vodstvo i odlučivanje**

Kao treća najveća pivovara i prodavač piva u cijelom svijetu, kontinuirani uspjeh Heineken, Amstel, Tiger i bezbroj drugih marki u velikoj mjeri pripisuje veteranu tvrtke Jean-François van Boxmeeru. Radeći trenutno u Heinekenu kao glavni izvršni direktor uz pritom gotovo 35 godina provedenih u kompaniji, van Boxmeer vodi 154-godišnju obiteljsku tvrtku kroz kontinuirani napredak. Posebno se usredotočio na tržišta u nastajanju i agresivnu strategiju stjecanja.

Iako radi za obiteljsko poduzeće, van Boxmeer koristi ne sentimentalnu metodu obavljanja posla. U razdoblju od kada je postao glavni izvršni direktor, on je srezao radna mjesta i izbacio suparničke pivovare s tržišta predstavljajući Heineken kao nemilosrdno vozilo nepogrešive dominacije i ekspanzije. Nakon što je imenovan za predsjednika uprave i izvršnog direktora, van Boxmeer kreće s prvom velikom odlukom na način da smanjuje broj članova izvršnog odbora sa tridesetšest na trinaest. Usredotočen je na razvoj tržišta i poticanje rasta temeljenog na akviziciji, u čemu vidi ostvarivanje konkurentske prednosti. Dobit je poboljšana na godišnjoj razini, prvenstveno kroz inicijative koje je dizajnirao i implementirao van Boxmeer. Jedna od takvih kampanja bio je i program 'Fit 2 Fight' iz 2006. godine, što je rezultiralo zapanjujućim godišnjim stopama rasta od 10 posto uz poboljšanu prodaju na tržištima istočne Europe i uobičajeno ustajalog američkog tržišta. Godišnji rast kasnije je smanjen, u velikoj mjeri zbog prekomjernih akvizicija. Tijekom 2012.godine prihodi su porasli za 3,6 posto, to jest ostvareno je 17,1 milijardi eura prihoda. U godini kada je van Boxmeera postao izvršni direktor, Heineken Premium Light predstavljen je u Sjedinjenim Američkim Državama. Marka je osvojila 0,4 posto tržišta, otimajući dio tržišnog kolača iz ruku popularnih brandova poput Bud Lighta i Michelob Ultra. Uspjeh marke učvrstio je njen ugled dostojnog vođe i obećao velike stvari za budućnost.

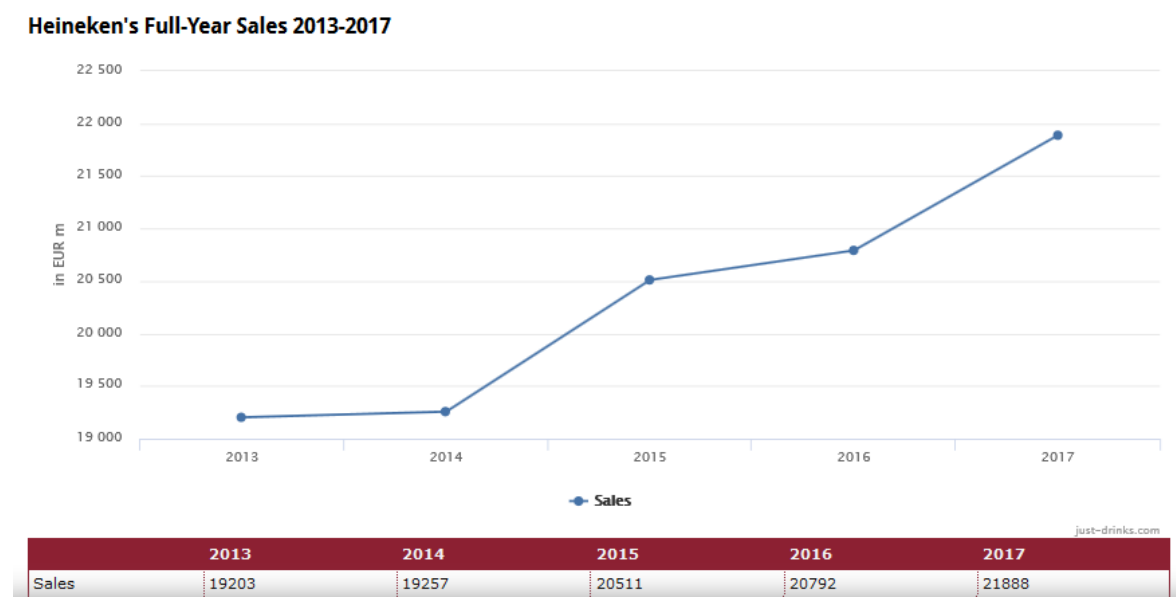
## **4.3. Konkurencija i rizici**

Heinekenovo vodstvo često se koristi destruktivnim sredstvima za uklanjanje konkurenata, što je po njihovom mišljenju ključno u osiguranju Heinekenovog kontinuiranog rasta. U travnju 2008. godine kupljena je britanska pivovara Scottish i Newcastle za 6 milijardi eura, nakon čega poduzeće ulazi u dugove, ali i osigurava veći udio na tržištu. Jedna

od Heinekenovih nedavnih kupovina bila je i 4,25 milijardi dolara vrijedna ponuda za APB (Asia Pacific Breweries). Veličina ponude trebala je u velikoj mjeri izbaciti suparničke pivovare Fraser and Neave's. Po završetku posla, Heinekenov omjer duga porastao je na 3,3 što je puno više od ciljanih 2,5. Van Boxmeer je stoga nastojao da se omjer 2.5 postigne u roku od dvije godine od završetka posla. Ova ogromna akvizicija označila je nemogućnost stjecanja daljnje imovine u bliskoj budućnosti i nužni povratak u generiranje dobiti za povrat. Bez obzira na sve navedene okolnosti van Boxmeerova pribranost obećala je brzi povratak na dobit za pivovaru čiji je fokus danas više na konsolidaciji.<sup>22</sup>

#### 4.4. Rezultati vodstva

**Slika 5: Prodaja u razdoblju 2013 – 2017.g**



Izvor: [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx)

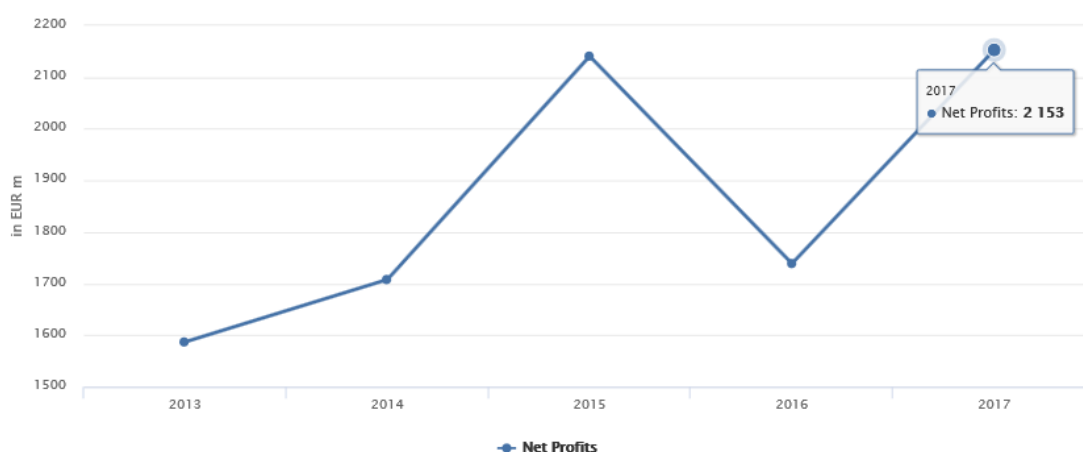
Heinekenova međunarodna strategija razvoja je u 2015. godini počela isplaćivati konkretne dividende. Nakon sličnih rezultata prodaje u 2013. godini (19,2 biliona eura) i 2014. godini (19,26 biliona eura), prodaja se povećala za 6,5% u 2015. godini te dodatnih 4,8% u 2016. godini. Gotovo 60% prodaje grupe dolazilo je iz tržišta u nastajanju. Upravo je

<sup>22</sup> Europeanceo, raspoloživo na: [https://www.europeanceo.com/profiles/jean-francois-van-boxmeer/\(1.7.2018.\)](https://www.europeanceo.com/profiles/jean-francois-van-boxmeer/(1.7.2018.))

ta godina označila uspješno izvršenje zacrtane strategije čiji je glavni cilj bio postići međunarodni rast i raznolikost, povećati investicije u vlastite robne marke kao i postizanje troškovne učinkovitosti. Heineken je uspio povećati prodaju ponovno u 2017.godini u svim svojim glavnim zemaljama i regijama.<sup>23</sup>

**Slika 6: Profit u razdoblju 2013-2017.g.**

**Heineken's Full-Year Net Profits 2013-2017**



	2013	2014	2015	2016	2017
Net Profits	1587	1708	2141	1739	2153

Izvor: [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx)

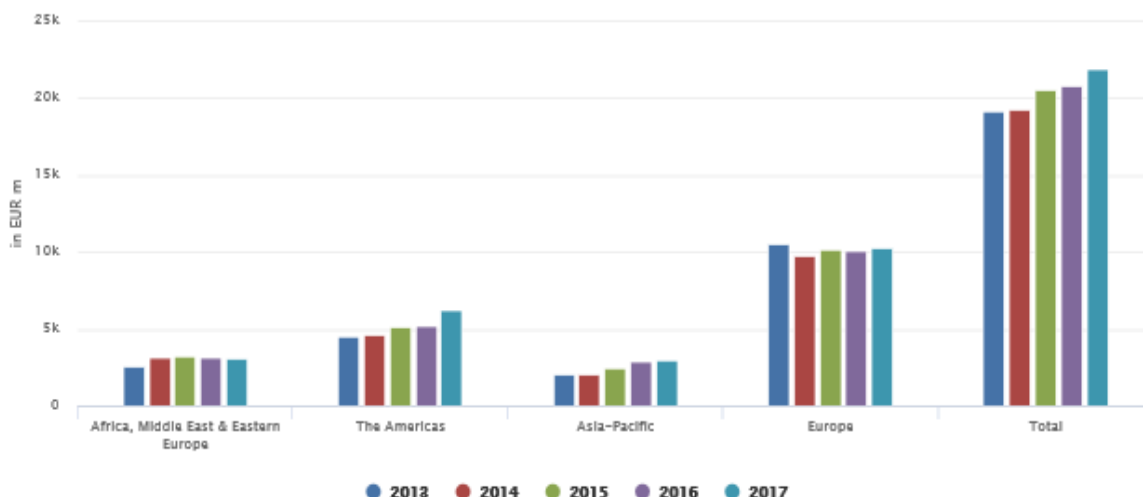
Premda je Heinekenova globalna strategija širenja dobra za dugoročni rast i financijsko zdravlje, ona je ipak rezultirala zaustavljanjem po pitanju profita. Nakon razdoblja stabilnog kretanja profita između 2012. i 2014.godine, neto dobit skočila je u 2014.godini da bi se u 2016.godini vratila na slične prethodne razine. Međutim tu moramo uključiti i 286 milijuna

<sup>23</sup> Heineken Performance Trends 2013-2017- results data, raspoloživo na: [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx) (1.7.2018.)

eura vrijedno umanjenje imovine u Demokratskoj Republici Kongo. Prošlu 2017.godinu obilježio je pozitivni zamah sa rastom neto dobiti od 9,3%.

**Slika 7: Prodaja po regijama u razdoblju 2013-2017.g.**

**Heineken's Full-Year Sales by Region 2013-2017**



	Africa, Middle East & Eastern Europe	The Americas	Asia-Pacific	Europe	Total
2013	2554	4495	2037	10553	19203
2014	3189	4631	2088	9760	19257
2015	3263	5159	2483	10227	20511
2016	3203	5203	2894	10112	20792
2017	3059	6258	2996	10237	21908

Izvor: Heineken performance trends 2013-2017, [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx)

## Afrika, Bliski Istok i Istočna Europa

Heineken ostaje čvrsto posvećen izgradnji svoje prisutnosti i rasta u ovom strateški važnom trgovinskom području. Heineken je 2015.godine postigao najbolje rezultate u ovom trgovinskom području, s porastom od 2,3% na 3,26 milijardi eura. Kompanija također ostvaruje dvoznamenkasti rast opsega u Rusiji prošle godine, gdje nastavlja naporno raditi na zaustavljanju onoga što je nazvano "teškim uvjetima trgovanja" i to primjenom učinkovitog upravljanja i inovativnosti.

## Sjeverna i Južna Amerika

Sva Heinekenova ključna tržišta diljem Sjeverne i Južne Amerike bilježe rast volumena prodaje tijekom navedenog petogodišnjeg razdoblja. Ukupna prodaja iznosi 6,25 milijardi eura za 2017.godinu, u usporedbi s 4,63 milijardi eura u 2014. godini, s porastom pri tom od 6% u posljednjih 12 mjeseci. Meksiko i Brazil su napravili najveći rast od 2014.godine. Meksiko sa brandovima poput Dos Equis i Tecate dok su u Brazilu najveći rast doživjeli Heineken, Desperados i Sol Premium. Isto tako, jačanje američkog dolara značajno je doprinijelo uspjehu same kompanije, primjerice u 2015.godini prodaja je porasla za 109 milijuna eura.

## Azija i Pacifik

Sa 54% populacije ispod dobi od 35 godina, jasno je zašto upravo Heineken, kao i njegova konkurencija smatraju ovo tržište iznimno važnim za svoj razvoj. Sve velike zemlje na ovom području pokazuju veliku potražnju ne samo za domaćim već i internacionalnim proizvodima. Heineken je tržišni lider u gotovo svim zemljama na ovom tržištu što pokazuje rast prodaje godišnje na razini od 6% u periodu između 2014. i 2016.godine. U 2015. godini regija je donosila 21% operativne dobiti Heinekenu, za razliku od 18% u 2013. godini. U 2016.godini Heineken je imao 15 prvih i drugih pozicija po volumenu, usporedbe radi, Carlsberg je imao 7 a Kirin 5.

## Europa

U pogledu svog međunarodnog širenja, Europa predstavlja najveće trgovačko područje Heinekena. U 2012.godini prodaja u Europi iznosila je 11,07 milijardi eura, da bi 6 godina kasnije godišnja prodaja iznosila 10,23 milijarde eura. Premda je riječ o padu, ovo ipak predstavlja oporavak kompanije u odnosu na primjerice 2014.godinu kada je prodaja iznosila 9,76 milijardi eura. Kako bi mogao uopće rasti u Europi, Heineken mora uložiti dodatne napore na područjima upravljanja troškovima, inovacijama ali i investicijama u brandove.

Jedan od takvih primjera ulaganja je i nastavak suradnje na dodatne 3 godine sa UEFA Champions League.<sup>24</sup>

## 5. ZAKLJUČAK

Vodstvo i odlučivanje predstavljaju važne čimbenike u životu svakog obiteljskog poduzeća. Vodstvo predstavlja dinamičan proces u kojem vođa mora oblikovati viziju, postaviti ciljeve i prenijeti svoj naum i ideje na članove samog poduzeća. Sam proces vođenja obiteljskog poduzeća je iznimno težak i kompliciran jer zahtijeva od vođe da posjeduje određene sposobnosti, da motivira zaposlene, ali i uspješno kontrolira svoju poziciju i moć koja mu je dana sa tom pozicijom. Ključan aspekt u svakom obiteljskom poduzeću predstavlja odlučivanje to jest donošenje programiranih ili neprogramiranih odluka. Za donošenje odluka u novim, nepoznatim situacijama zadužene su upravo najviše razine menadžmenta u poduzeću i njihov je zadatak stalno procjenjivati rizike u situacijama u kojima treba djelovati. Upravo takve odluke često utječu na dugoročnu održivost obiteljskih poduzeća.

Obiteljska poduzeća danas predstavljaju nositelje gospodarstava razvijenih zemalja te su veliki generator radne snage u privatnom sektoru. Jedan od najboljih primjera uspješnog obiteljskog poduzeća je i sam Heineken. Kvalitetno vodstvo, pravovremene i dobre odluke doprinijele su razvoju kompanije ne samo na europskoj već i na svjetskoj razini. Danas Heineken zapošljava oko 80 tisuća radnika u gotovo 70 svjetskih zemalja. Ograničenje prilikom istraživanja bila bi nemogućnost prikupljanja aktualnih informacija o odlukama Heinekena u tekućoj godini, što ujedno predstavlja i slobodan prostor za neka buduća istraživanja.

---

<sup>24</sup> Heineken Performance Trends 2013-2017- results data, raspoloživo na: [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx) (1.7.2018.)

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012) : Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb
2. Astrachan, J., Carey, Shanker, M.(2009): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look
- 3.. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić, Mihić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar
4. Bouwens, B., Sluyterman, K. (2015) : From colonial empires to developing countries and on to emerging economies: the international expansion of the Dutch brewery Heineken, 1930-2010
- 5.. Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
6. Business insider ( internet), raspoloživo na : <https://www.businessinsider.com/heineken-ceo-explains-his-counterintuitive-strategy-2015-7>
7. CEPRA, Centar za obiteljska poduzeća poslovnja,(Internet), raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>
8. DOP, Poslovna inicijativa za afirmaciju društvene odgovornosti i održivog razvoja; raspoloživo na: <http://odgovorno.hr/>
9. Europeanceo, raspoloživo na: <https://www.europeanceo.com/profiles/jean-francois-van-boxmeer/>
10. Heineken, raspoloživo na: <http://www.theheinekencompany.com/sustainability>
11. Heineken Performance Trends 2013-2017- results data, raspoloživo na: [https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data\\_id125067.aspx](https://www.just-drinks.com/analysis/heineken-performance-trends-2013-2017-results-data_id125067.aspx)
12. Kružić, D., Bulog, I.(2012): Obiteljska poduzeća- životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
13. Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RRiF- plus d.o.o. , Zagreb
14. Poslovni savjetnik, centralni poslovni portal, raspoloživo na: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_112\\_low\\_19.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_112_low_19.pdf)

15. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka

16. Welch, J., Welch, S. (2005) Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1: Obiteljska poduzeća .....</b>	<b>7</b>
<b>Slika 2: Fermentacija piva .....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 3: Strategije kompanije „Stvaramo bolji svijet“ .....</b>	<b>19</b>
<b>Slika 4: Vodstvo Heinekena .....</b>	<b>23</b>
<b>Slika 5: Prodaja u razdoblju 2013 – 2017.g.....</b>	<b>25</b>
<b>Slika 6: Profit u razdoblju 2013-2017.g. ....</b>	<b>26</b>
<b>Slika 7: Prodaja po regijama u razdoblju 2013-2017.g.....</b>	<b>27</b>



## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća predstavljaju temelj svjetskih gospodarstava ali i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja. Nekolicina tih poduzeća stoljećima egzistira na tržištu usprkos turbulentnim promjenama u okolini i promjeni generacija unutar obitelji. Kako bi se utvrdio razlog dugotrajnog opstanka, provedeno je istraživanje na primjeru obiteljskog poduzeća Heineken d.o.o. Provedena istraživanja su pokazala kontinuirano povećanje obujma prodaje, prihoda i operativne dobiti. Društveno odgovorno poslovanje, niz akvizicija, tržišna ekspanzija ali i kvaliteta samog proizvoda pokazali su se kao dobitna kombinacija. Također rezultati pokazuju jasno definiranu misiju, viziju i ciljeve poduzeća kao i izbor „provjerenih“ i kompetentnih ljudskih resursa koji sa svojim znanjem, iskustvom i vještinama doprinose uspjehu ovog obiteljskog poduzeća.

Ključne riječi: obitelj, interakcija, odlučivanje, ciljevi, neizvjesna okolina

## SUMMARY

Family businesses represent the foundation of world economies, but also the most commonly represented form of ownership organizations. A considerable number of these companies have been in the market for centuries despite the turbulent changes in the environment and the changes of generations within the family. In order to determine the cause of long-term survival, research was conducted using the family enterprise Heineken Ltd as an example. The research results showed a continuous increase in sales, revenue and operating gains. It appears that socially responsible business, acquisitions, market expansion and quality of the product itself proved to be a winning combination. The results also show clearly defined mission, vision and goals of the company as well as the choice of "proven" and competent human resources that contribute to the success of this family enterprise with their knowledge, experience and skills.

Keywords: family, interaction, decision-making, goals, uncertain environment